

УДК 658

Дмитро Ситарчук, Галина Нагорняк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Dmitro Sytarchuk, Halyna Nahorniak

PROBLEM QUESTIONS OF ENCOURAGING STAFF OF NATIONAL INNOVATION ENTERPRISES

Основною метою функціонування будь-якого підприємства є отримання прибутку. Оскільки кадровий потенціал є основним фактором ефективного розвитку підприємства, то питання стимулювання працівників є надзвичайно актуальними у сьогоdnішніх економічних умовах України. Одним із основних рушійних факторів розвитку будь-якого економічного процесу є інвестиційні ресурси. А у поєднанні з інноваціями інвестиції створюють вагомий позитивний ефект, так як вони не тільки збільшують кількість робочих місць та обсяги виробленої продукції, але і знижують вартість одиниці продукції, покращують її якість, підвищують рентабельність виробництва. Кожне підприємство займається певним видом діяльності і, відповідно, має свої специфічні особливості. Для інноваційних підприємств проблема стимулювання персоналу лише частково збігається з класичним підприємством, враховуючи особливості розподілу його колективу на дві основні групи: новаторів і інноваторів. Новатори – та частина працівників, яка створює новий спосіб, технологію, метод, винахід, відкриття або продукт праці, що містить нове рішення. Інноватори – друга частина трудового потенціалу підприємства, яка приймає від новаторів новий продукт для його подальшої реалізації на вже наявному ринку або перетворення та просування у новій (майбутній) ніші. Тому для здійснення успішного управління діяльністю інноваційного підприємства необхідно вдосконалення стимулювання праці новаторів і інноваторів.

Класичний підхід у стимулюванні персоналу інноваційних підприємств стосується лише інноваторів, які доводять інновацію до продажів. Так як у класичному підході основним мотивом “економічних” людей є працювати з повною віддачею, де може бути тільки власна вигода працівника і, пер за все, це гроші – стимул, зарплата, у той час, як найрізноманітніші чинники, такі, наприклад, як професійний інтерес, можливості самореалізації, кар’єрний ріст, оцінювання та схвалення їх роботи, мікроклімат у колективі, стабільність і багато іншого – другорядні, то мається на увазі особливості праці новаторів, і з огляду на їх якісні характеристики, спрямовані у бік функціональної креативності, їх стимулювання становитиме виключення з класичного підходу. У зв’язку з цим у керівників інноваційного підприємства з’явилася об’єктивна необхідність орієнтуватися на стимулювання творчої активності і на розвиток інтелектуального потенціалу працівника.

При вимірі творчої праці чисто нормативний підхід не вироблений досі у силу зовсім інших значущих критеріїв цього виду праці: здібностей і, у значній мірі, творчих можливостей людини, а також таких його моральних характеристик, як працьовитість, старанність, акуратність, уважність тощо, які практично неможливо оцінити кількісно, тобто пронормувати. Серед всіх вищеназваних чинників у стимулюванні роботи новаторів тривалий час буде присутній такий маловивчений чинник стимул, як науковий пошук (самохідний стимул). Варто відзначити відсутність прямої залежності між стимулюванням і кінцевим результатом трудової діяльності, що є серйозною

управлінською проблемою. Постає запитання, як же тоді оцінювати результати роботи кожного працівника і як його заохочувати. Як правило, рішення подібної проблеми носить ситуаційний характер. Менеджер інноваційного підприємства повинен усвідомлювати цю проблему та розуміти, що в очолюваному ним колективі його рішення може бути неочевидним.

На сучасному етапі вченими та практиками вироблені підходи до мотивування персоналу матеріальними стимулами. Згідно даних підходів, стимулювання зводиться, в основному, до матеріально-фінансовим винагород і в управлінському відношенні вони представляють собою маніпулювання різного роду формами та системами заробітної плати (тарифна, безтарифна, відрядна, погодинна, преміальна, акордна, комісійна, плаваючі оклади тощо). Тобто метою сучасного менеджменту є стимулювання “людини економічної” та формування зв'язку між кількісними й якісними показниками праці та кількісно-тимчасовими характеристиками винагороди за виконану роботу. У зв'язку з цим, чим точніше буде встановлена залежність між якісно-кількісними показниками праці та формами винагороди, тим ефективніше буде діяти система стимулювання. Досить вірно відображає даний взаємозв'язок широко відома і так звана на сьогодні система оплати праці – “фікс-флекс”, матеріальна мотивація якої складається з фіксованої частини “фікс” і змінної частини “флекс”.

Розглянемо мотивацію стимулами інноваторів. Одним з таких стимулів є фіксована (fix) зарплата, яка визначається для всіх категорій співробітників. Слід зазначити, що фіксована зарплата не здатна гарантувати високий рівень мотивації на тривалому проміжку часу. Тому на сьогодні успішно застосовується ще один стимул - гнучка (flex) зарплата, яка представляє собою зарплату з урахуванням відсотка виконаної роботи, також можуть виплачуватися відсотки від доходів підприємства або від кількості продажів. Головна умова flex-зарплати – прозорість формування, принцип якої буде відомий всім співробітникам. При використанні мотивації стимулами залишається проблема, як ранжувати персонал інноваторів (“продавців” – від автора).

Перший рівень співробітників інноваційного підприємства, так званий молодший обслуговуючий персонал, що не впливає на продажі. Їм просто виплачується оклад за тарифною сіткою, згідно присвоєного розряду за пройдений обсяг роботи (час і обсяг праці або послуг). Другий рівень – співробітники середньої ланки: дизайнери, логісти та працівники клієнтського сервісу, служби підтримки тощо. Для таких співробітників слід встановити невеликий відсоток з підсумованого за період прибутку, так як їх робота, у певній мірі, впливає на лояльність покупців і розвиває нішу ринку даного підприємства. Третій рівень – люди, що займаються продажами, так звані інноватори. Це менеджери продажів, комівоєжери, приватні представники даного підприємства (мерчендайзери) і окремо найняті співробітники інших компаній, в яких є точки продажів. Вони займаються безпосередніми продажами або представленням інноваційної продукції, домагаючись прибутку для підприємства. Їм слід встановлювати середній відсоток виплат – близько 8-10% від сумарного прибутку підприємства. Четвертий рівень – керівники відділів продажів, які мають досить низький оклад, але отримують чималий відсоток. Іноді їх відсоток може бути меншим, ніж у конкретного продавця, але так як в підпорядкуванні керівника знаходиться не один співробітник, а цілий відділ, то результати будуть підсумовуватися, і загальна сума, від якої береться відсоток, буде вищою. Важливо розрізняти, що для четвертого рівня найважливіший звітний економічний показник – це динаміка продажів за період. Цей показник відображає динаміку змін частки (ніші) ринку для даного підприємства. Якщо частка зростає – темп продажів падає, якщо зростає, то навпаки – збільшується. У загальному вигляді підсумковий інструмент мотивування матеріальними стимулами для персоналу інноваційного підприємства зобразимо наступним чином: інноватори (Flex > Fix), новатори (Flex < Fix).